

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное Образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.У. Улина
«_____» _____ 2019г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Система координации бизнес-процессов в сервисной компании
«Pool&Gym»
38.04.02 Менеджмент
38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

Научный руководитель	_____	к.э.н., доцент	<u>П.С. Зеленский</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>Г.С. Мурзина</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	д.э.н., профессор	<u>Л.А. Якимова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
1 Теоретические основы бизнес-процессов	
1.1 Понятие и сущность сервисного бизнеса	
1.2 Особенности управления трудовыми ресурсами.....	
1.3 Моделирование бизнес-процессов . Ошибка! Залка не определена.	
2.Модели бизнес-процессов на примере фитнес клуба Pool&Gym	
2.1 Организация и развитие фитнес индустрии в России	
2.2 Организационная структура фитнес клуба «Pool&Gym»	
2.3 Определение функциональных требований для оптимизации автоматизации бизнес-процессов фитнес-клуба.....	
3 Совершенствование организации бизнес-процессов на примере фитнес клуба «POOL&GYM».....	
3.1 Мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов	
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	
Заключение	
Список использованных источников	
Приложение А	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Фитнес признается одним из популярных видов физических нагрузок, которые направлены на укрепление организма в целом. Это не спорт, а некая оздоровительная методика, посредством которой возможно достичь положительных изменений в теле, скорректировать вес, а также закрепить достигнутые результаты.

На сегодняшний день достаточно большое количество людей посвящает себя фитнесу, при этом человек совершенствуется сам и тренирует других людей. Много профессиональных спортсменов, завершив карьеру, продолжают заниматься спортом и фитнесом в частности, чтобы оставаться в хорошей форме. Они тренируются в свое удовольствие, без высоких нагрузок, которые присущи большому спорту. Занятия фитнесом «для себя» приносят не меньше пользы и морального удовлетворения, чем спортивные соревнования.

Именно поэтому с каждым годом возникает все больше интереса по отношению к фитнес – индустрии. Это приводит и к тому, что значительно возрастает конкуренция в данной области, поскольку каждый год открывается существенное количество фитнес – клубов, каждый из которых обладает своими особенностями.

Все это приводит к тому, что количество приверженцев здорового образа жизни продолжает интенсивно расти. Такая потребность возрастает именно в отношении качественно оказываемых услуг в данной сфере, то есть на такие услуги, которые могут предоставить только качественно оборудованные спортивные клубы, фитнес-центры. Люди хотят не только заниматься спортом, но и приятно проводить время. Занятия спортом являются одной из составляющих нашего досуга. Соответственно, есть необходимость качественной организации оказания фитнес – услуг, то есть создания фитнес – клуба, который будет отвечать потребностям потребителей.

Что касается России, то спортивные клубы в стране стали появляться только в начале 90-х годов. Все это привело к тому, что пустующие подвалы стали переоборудовать в спортивные залы. Стремление людей к физическому здоровью породило массовое увлечение тренировками на самодельных тренажерах, переоборудование пустующих подвалов в спортивные залы. Это стало началом своеобразного фитнес течения в России.

Российская фитнес-индустрия является очень молодой. В России такое слово как «фитнес» в оборот вошло относительно недавно. В основном такая категория активно использовалась в западных странах. И сегодня весьма остро стоят вопросы, которые связаны с осуществлением управления фитнес-клубами. Сегодня осуществление управления фитнес-клубом является весьма выгодным. Это подтверждается и тем, что ежегодно возрастает количество новых фитнес-клубов по всей стране.

Еще около 10 лет назад фитнес не рассматривался в качестве перспективного направления в бизнесе. Однако «спрос на здоровый образ жизни» как раз и создает наиболее благоприятные условия для развития фитнес индустрии, которая является весьма прибыльным направлением по всему миру.

В условиях рынка просто нереально достичь стабильного успеха в таком бизнесе, если не разрабатывать мероприятия по совершенствованию бизнес процессов, не накапливать информацию по данному направлению и т.д. Необходимо не только моделировать свои потребности на перспективу различных результатов (материальных, трудовых, финансовых), но также предусматривать и возможные источники их получения.

Стоит учитывать тот факт, что значительно ужесточилась конкуренция в сфере фитнес-индустрии. С другой стороны отмечается повышенная требовательность со стороны клиентов. И параметрами, которые лежат в основе выбора фитнес-клуба является цена, а также качество оказываемых услуг.

Современные фитнес - клубы, которые занимают лидирующие позиции на данном рынке, понимают, что основной путь к успеху заключается в предоставлении услуг клиентам в надлежащем качестве, чтобы удовлетворить потребности клиентов.

В настоящее время выдвигаются весьма большое количество новых требований, стандартов к бизнесу в сфере оказания услуг в фитнес индустрии. Во многом это объясняется тем, что культ спортивного тела стал актуален как никогда раньше. В тоже время ощущается и острая конкуренция на рынке фитнес услуг. Стоит отметить и неблагоприятную статистику, что, несмотря на такую популярность фитнес-клубов, весьма часто происходит и банкротство таких организаций уже в первый год своего существования. Соответственно, есть необходимость в разработке и внедрении бизнес - процессов, направленных на совершенствование предприятия в сфере фитнес – индустрии.

Необходимо учитывать тот факт, что в основе любого предприятия сферы сервиса находится именно процесс оказания услуги. И организация такого процесса как раз и должна обеспечить предприятию прибыльную работу.

Принято считать, что существует стандартная последовательность действий, посредством которых определяется процесс оказания фитнес-услуг. Но для каждого клуба характерна и своя собственная, индивидуальная специфика (с учетом установленных норм и корпоративных стандартов).

Любой фитнес-клуб в целях достижения наиболее положительных результатов должен придерживаться строгой последовательности действий. Это необходимо для того, чтобы заявить о себе на рынке фитнес-услуг, а также стать запоминающимся собственными чертами.

Процесс подготовки мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов является трудоемким процессом, а соответственно необходимо привлечение и значительных материальных ресурсов.

Характер, а также результативность реализации бизнес-процессов в фитнес-клубе – это своеобразная предпосылка для того, чтобы получить определенный уровень доходности, то есть фактически выполнить те цели, которые были поставлены (стратегические, тактические и оперативные).

Необходимо отметить тот факт, что сам по себе фитнес-клуб может быть перспективным и прибыльным, но при этом будут отмечаться и повышенные риски. Основное условие успешного развития бизнеса в фитнес-индустрии выражается в грамотном инвестировании, удобном месторасположении, а также в привлечении профессионалов высокого уровня и наличии качественного спортивного инвентаря.

Для фитнес клубов остается проблема, заключающаяся в подборе квалифицированного персонала. Это объясняется тем, что ежегодно открывается большое количество таких клубов. Именно поэтому есть необходимость обучения, а также повышения квалификации персонала.

В условиях, когда отмечается высокая конкуренция, критерием инвестирования является уровень прибыли на вложенный капитал. Оценка привлекательности инвестиционного проекта заключается в определении уровня его доходности. Все это как раз необходимо учитывать при разработке бизнес-процессов. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в фитнес-клубе.

Степень разработанности проблемы. В рамках работы были изучены труды отечественных и зарубежных ученых, внесших значительный вклад в исследование бизнес-процессов в сфере фитнес-услуг.

Кроме того, были проанализированы международные и отечественные информационные источники, различные статистические и иные данные, относящиеся к процессу совершенствования бизнес-процессов в фитнес-клубе. В изученных работах исследуются вопросы, касающиеся организации таких бизнес - процессов.

Изучены организационные решения, используемые при внедрении мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в фитнес-клубе.

Данные исследования, безусловно, являются ценными научными материалами, так как в России фитнес-индустрия находится на стадии формирования.

Необходима разработка комплексных мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в фитнес-клубах с учетом их корпоративных стандартов.

Однако многие теоретические и методические вопросы остаются практически неизученными и носят дискуссионный характер.

Таким образом, необходимость проведения исследования в данной области определили объект, предмет, цель и задачи данного исследования.

Целью работы является развитие управленческого инструментария мониторинга эффективности и совершенствования бизнес-процессов организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать особенности организации и развития фитнес индустрии в России.
2. Проанализировать и раскрыть основные бизнес-процессы в фитнес – клубах.
3. Проанализировать особенности и сущность моделирования бизнес-процессов.
4. Раскрыть особенности персонала, как участника бизнес-процессов в фитнес-клубе.
5. Определить функциональные требования и раскрыть особенности реализации автоматизированной системы для фитнес-клуба.
6. Предложить мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов в фитнес-клубе.

7. Произвести оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию бизнес процессов.

Проведение такого исследования и моделирования бизнес-процессов необходимо для выявления наиболее проблемных мест в организации деятельности всего фитнес-клуба. Кроме этого, с помощью такого исследования возможно будет достигнуть максимального экономического эффекта, а также надлежащим образом распределить ресурсы, связанные с выполнением различных операций.

Объект исследования – фитнес клуб «POOL&GYM».

Предмет исследования – бизнес-процессы в фитнес - клубе «POOL&GYM».

Гипотеза исследования:

несмотря на большую схожесть многих процессов, происходящих в фитнес-клубах, конкретные обстоятельства, в которых протекает оказание услуги, определяют специфику самого процесса.

Методические и теоретические основы исследования.

Для достижения поставленных целей и задач были применены общенаучные и специальные методы исследования: системный подход, методы анализа и синтеза, наблюдения, группировки и сравнения.

Методическая основа исследования включает в себя концепцию экономики научных исследований, результаты анализа научных трудов по вопросам моделирования бизнес-процессов.

Теоретической базой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых в области организации и моделирования бизнес-процессов в фитнес индустрии, в том числе публикации специалистов по данной тематике.

Практическая значимость работы заключается в разработке и внедрении в практику мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в фитнес-клубе.

В работе использовалась следующая основная терминология:

1. Бизнес-процесс (Business Process) – это некая последовательность действий, которая предполагает определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для клиента.

2. Фитнес-клуб – это сооружения, которые имеют соответствующие площади, необходимые для проведения различных оздоровительных, а также фитнес-тренировок посредством силовых упражнений, оборудования для кардио-тренировок, которые являются открытыми для свободного доступа на платной основе, как за разовое посещение, так и на основании членской системы.

3. Фитнес-индустрия – индустрия спортивно - оздоровительных услуг

1. Теоретические основы бизнес-процессов

1.1 Понятие и сущность сервисного бизнеса

Бизнес в современном мире - это такая сфера деятельности, которая выражается в предоставлении клиентам ряда услуг:

- предоставление клиентам конкурентных услуг;
- предоставление клиентам набора услуг, которые являются конкурентными.

В сервисном бизнесе необходимо выделить два самостоятельных типа обслуживания:

- обслуживание в среде сервисного предприятия (Facilities-Based Services) – для того, чтобы получить услуги клиент должен прибыть в определённое место;
- обслуживание в среде клиента (Field-Based Services) – предоставление, а также потребление услуг происходит в среде самого клиента¹.

Основное назначение сервисного предприятия выражается в необходимости обеспечить обслуживание клиента. А сам персонал со своей стороны должен обеспечить процесс предоставления услуг. Стоит отметить повышенную роль операций при осуществлении взаимодействия материнской организации и сервисного предприятия. Это объясняется тем, что именно указанные операции определяют структуру, а также управление работой всей организации в целом.

Часть исследователей придерживаются позиции о том, что сервисное предприятие с одной стороны должно обслуживать интересы своих клиентов, а с другой стороны удовлетворять интересы различных стейкхолдеров (в числе которых особое место занимает материнская компания). Это

¹ Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия.- М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – С.123.

объясняется тем, что именно посредством полноты реализации интересов можно произвести точную оценку качества всех услуг.

Можно выделить несколько основных характеристик, которые позволяют раскрыть дееспособность сервисной системы. К ним необходимо отнести:

1. Каждый из элементов сервисной системы должен согласовываться с целями деятельности организации. Так, например, целью может быть обеспечение бесперебойного предоставления газа. Именно поэтому каждый из этапов процесса необходимо разработать таким образом, чтобы он был направлен на достижение поставленных целей.

2. Вся система должна отвечать критериям дружелюбности. Это означает, что стейкхолдеры должны взаимодействовать с системой без каких-либо проблем. Процесс обслуживания должен состоять из логических этапов, а продекларированные сервисные продукты доступны.

3. Сама по себе система должна быть жизнеспособной. Соответственно система должна эффективно справляться со всеми происходящими изменениями, а также контролировать степень доступности ресурсов. Если какая-либо ситуация будет аварийной, то сервисная организация должна предусмотреть наиболее подходящие выходы из таких ситуаций.

4. Сама система должна быть спроектирована надлежащим образом. Это необходимо для того, чтобы работа была эффективной, персонал был составным элементом всей системы в целом. Соответственно, все те задачи, которые ставят служащие, должны обладать критерием выполнимости.

5. Система должна обеспечивать плотное взаимодействие между головной организацией и иными подразделениями сервисной организации. Это необходимо для того, чтобы все операции проходили гладко, без каких-либо замечаний.

6. Система должна заботиться относительно составляющих материальных компонентах качества обслуживания. Это позволит производить оценку тех услуг, которые представляются.

7. Система должна обладать свойством экономической выгоды. Все затраты, как материальные, так и временные, необходимо сводить к минимальным показателям².

Стоит обратить внимание на то, что сервисные организации оказывают как материальные, так и социально-культурные услуги.

Материальные услуги представляют собой услуги, которые направлены на удовлетворение материальных потребностей людей. Именно за счет материальных услуг можно обеспечить восстановление, сохранение, изменение потребительских свойств изделий, которые изготавливаются на основании поступивших заказов потребителей.

К материальным услугам необходимо отнести:

- бытовые услуги (например, услуги, которые связаны с техническим обслуживанием изделий, зданий, сооружений и т.д.);
- жилищно-коммунальные услуги;
- услуги, которые оказываются в сфере общественного питания;
- транспортные услуги и т.д.

Стоит обратить внимание и на социально-культурные услуги – это такие услуги, которые направлены на удовлетворение духовных, интеллектуальных потребностей людей и способствуют поддержанию должного уровня жизнеобеспечения.

К социально-культурным услугам необходимо отнести:

- услуги, которые направлены на поддержание, а также восстановление здоровья граждан;
- услуги, которые способствуют духовному, а также физическому развитию личности;
- услуги, которые касаются сферы туризма, медицины, а также системы образования и т.д.³.

² Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика.- М.: Финансы и статистика, 2017.- С.45.

³ Шеер А.В. Указ. соч. – С.123.

Стоит обратить внимание, что в России сфера услуг находится до сих пор на стадии развития, что обуславливает тот факт, что отмечается ее недостаточное развитие. Одна из негативных характеристик сервиса в России – это навязчивость такого сервиса.

Для малого бизнеса в стране характерно большое разнообразие сферы услуг. Это объясняется тем, что для предпринимателей здесь выделяются весьма обширные возможности. Но стоит учитывать и то, что сервисный бизнес в своем развитии имеет и ряд специфических особенностей. Остановимся на них более подробно:

1. На сам процесс оказания услуг, их производство оказывают воздействия потребители.

2. Во внимание необходимо принимать особенности спроса и потребления, производства и самого предоставления услуг.

Есть необходимость более подробно рассмотреть особенности спроса и потребления услуг. Услуг, если сравнивать их с товарами:

- их не представляется возможным осязать;
- являются неотделимыми от источника;
- услуги имеют индивидуальный характер;
- для них характерен сезонный характер потребления;
- для услуг свойственен местный характер спроса⁴.

Есть необходимость учитывать все нюансы и особенности спроса, потребления услуг на предприятия сервисного бизнеса. Помимо этого, необходимо учитывать и особенности производства предоставления сервисных услуг. К таким особенностям относят:

- спрос на услуги всегда предшествует их производству;
- весьма часто отмечается совпадение места и времени производства и потребления услуг;

⁴ Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика.- М.: Финансы и статистика, 2017.- С.33.

- качество предоставляемых услуг является непостоянным;
- услуги нельзя хранить, складировать и т.д.

Все указанные особенности сказываются на организации всей работы организации в целом, а также на том, каким образом происходит процесс обслуживания потребителей.

В сервисном бизнесе важным является и выбор месторасположения организации. И здесь стоит учитывать ряд существенных факторов, а именно:

- наличие транспортных потоков;
- наличие пешеходных потоков в доступности;
- наличие вблизи организации остановок транспорта;
- наличие удобных стоянок для автомобильного транспорта;
- место расположения организации должно быть приметным;
- необходимо принимать во внимание организации, которые расположены на соседней территории;
- есть необходимость обустроить наиболее удобные выходы, а также входы;
- район, в котором расположена организация, должен обладать потребительским профилем.

Если во внимание принимать все указанные факторы, то можно создать успешно развивающееся сервисное предприятие. Это обеспечить и значительный успех всего дела в целом⁵.

Получается, что сервисная деятельность - это такая деятельность, которая направлена на то, чтобы удовлетворить потребности людей за счет оказания индивидуально определенных услуг. Стоит учитывать тот факт, что сервисной деятельностью могут заниматься юридические лица, а также индивидуальные предприниматели. В качестве результата такой сервисной деятельности как раз и выступает услуга. При этом, услуг необходимо

⁵ Шеер А.В. Указ. соч. – С.123.

рассматривать в качестве результата взаимодействия исполнителя с потребителем.

Основная особенность услуги выражается в том, что она является полезной по отношению к потребителю. Основным полезным эффектом от услуги выражается в том, что они направлены на непосредственное обслуживание населения, а также создания наиболее комфортных условий для жизнедеятельности. В этом собственно и выражается назначение услуг. Результатом услуг выступает восстановление потребительских свойств товара, а также создание нового изделия потребительских свойств⁶.

Необходимо обратить внимание на то, что существуют идеальные и реальные услуг. На рисунке 1.1 раскрыты особенности таких услуг.

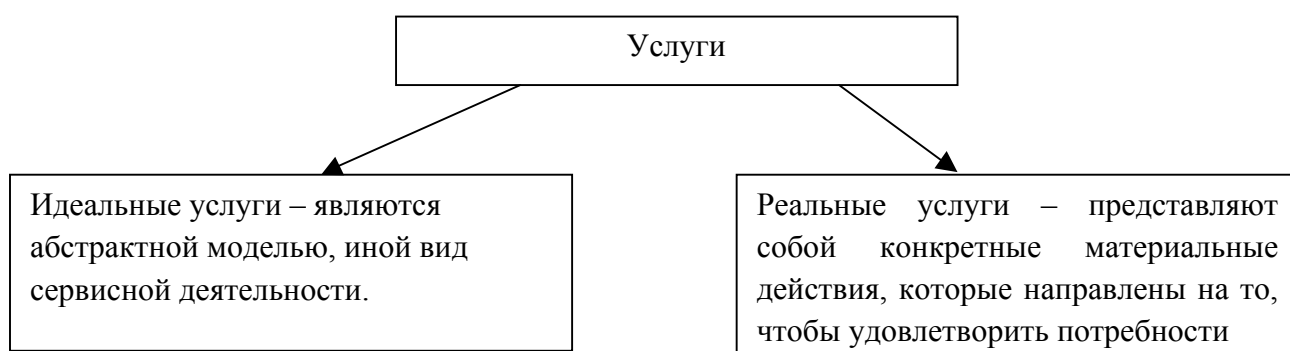


Рисунок 1.1 - Виды услуг

Что касается сервисных организаций, то они оказывают социально-культурные и материальные услуги.

Материальные услуги направлены на удовлетворение материальных потребностей людей. Сюда относят бытовые услуги, транспортные услуги и т.д.

⁶ Стоянова Е.С. Указ. соч.- С.33.

Социально-культурные услуги направлены на удовлетворение духовных, интеллектуальных потребностей человека. Поэтому они способствуют поддержанию нормальной жизнедеятельности человека⁷.

Данные виды услуг необходимо считать взаимодополняющими.

Есть необходимость обозначить этапы жизненного цикла услуг:

1. Предоставление информации по услугам, которые предлагаются потребителям.
2. Принятие заказа на оказание конкретной услуги.
3. Исполнение услуги.
4. Контроль качества исполнения услуги.
5. Осуществление выдачи заказа потребителю⁸.

В процессе обслуживания отмечается взаимодействие между исполнителем и потребителем. В зависимости от того, какая форма предоставления услуг, накладывается отпечаток и на характер взаимодействия.

Эффективность работы сервисной организации зависит от того, каким образом организована сама организационно-управленческая основа, то есть от того, как осуществляется управление такой организацией в целом.

Организационно-управленческая работа включает в себя ряд основных составляющих:

- грамотное планирование всей сервисной деятельности, осуществление прогнозирования рынка услуг и т.д.;
- проведение оценки всех необходимых затрат (могут быть как производственные, так и непроизводственные, что необходимо принимать во внимание);
- состав оборудования необходимо оптимизировать, исходя из ассортимента, уровня качества и т.д.;

⁷ Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие.- М.: Дело и сервис, 2017. – С.189.

⁸ Стоянова Е.С. Указ. соч.- С.33.

- есть необходимость организации контактной зоны, в которой будет осуществляться взаимодействия персонала с потребителями услуг;

- персонал необходимо подбирать такой, которые имеют соответствующие качества в части работы с потребителями⁹.

Все это позволяет говорить о том, что сервисная деятельность является многоаспектным процессом, который включает в себя несколько составляющих: осуществление грамотного управления персоналом, управление ресурсами организации, соблюдение всех установленных стандартов в части оказания конкретно определенной услуги и т.д.

Сервисный бизнес только начинает развиваться в Российской Федерации. При этом, стоит учитывать тот факт, что в данном направлении заметна весьма прогрессивная динамика, что как раз и позволяет сформировать наиболее благоприятные условия для дальнейшего развития.

Стоит учитывать и тот факт, что все элементы сервисной системы должны находиться во взаимодействии друг другом.

1.2 Особенности управления трудовыми ресурсами

Руководство многих российских компаний акцентирует внимание на управлении финансами, производством, маркетингом, забывая развивать систему управления человеческими ресурсами, которая зачастую остается в общей системе управления самым слабым звеном. Рассмотрим важность развития управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами прямо воздействует на общую стоимость предприятия. Увеличивается доля таких нематериальных активов, как кадровая политика, интеллектуальные возможности сотрудников, бренд, в совокупности всех активов компании. Управление человеческими ресурсами является важной «внутренней компетенцией» предприятия, а

⁹ Крейнина М.Н. Указ. соч. – С.189.

соответственно представляет собой главный критерий, гарантирующий первенство в борьбе с конкурентами.

Многие специалисты считают, что управление людьми дает возможность компаниям трансформироваться из ряда успешно ведущих свою деятельность в число лидеров на каком-то определенном рынке сбыта. Управление человеческими ресурсами — важнейшая сфера управления. Человек — главный ресурс любого предприятия. Именно люди изготавливают новые товары, накапливают и используют финансовые ресурсы, производят контроль качества. Они всегда стремятся к усовершенствованию и росту¹⁰.

Управление человеческими ресурсами (УЧР, HRM - с английского языка human resources management) представлено в виде стратегического или логически последовательного аспекта к управлению самым незаменимым активом компании: сотрудниками, вносящими ценный вклад в достижение целей организации.

Важнейшие свойства управления человеческими ресурсами:

1. Подбор ресурсов и их усовершенствование. Необходимо, чтобы компания гарантированно приобретала и удерживала высококвалифицированную, верную и хорошо мотивированную рабочую силу. Для этого нужно уметь грамотно оценивать и удовлетворять все потребности организации в сотрудниках, а также увеличивать и развивать свойственные работникам способности (потенциал, личный вклад в работу предприятия, вероятность использования их труда в будущем). Чтобы осуществить данные мероприятия, фирма обязана предоставлять своим сотрудникам возможность учиться и профессионально расти. Помимо этого, подбор таких ресурсов состоит в создании систем с довольно высокими нормативами труда, повышающих гибкость и охватывающих процесс отбора соискателей и приема на работу, систему выплаты премиальной части

¹⁰ Шеер А.В. Указ. соч. – С.123.

заработной платы, которая зависит от трудовых показателей, а также деятельность по обучению и развитию руководящего звена компании.

2. Оценка работников. Современное управление человеческими ресурсами должно мотивировать сотрудников, повышать в них дух приверженности к деятельности и результатам компании. Работники должны понимать, что ими дорожат, что их ценят и вознаграждают за проделанную работу, за достижения, за способности, за профессионализм.

3. Отношения между работниками и руководством компании. Целью управления человеческими ресурсами считается формирование такого микроклимата в коллективе компании, в котором можно было бы поддерживать высокопродуктивные и гармоничные взаимоотношения между сотрудниками и руководящим составом, в результате чего командная работа будет преуспевать и развиваться. Нужно проводить соответствующие мероприятия по управлению, которые будут направлены на повышение приверженности сотрудников целям и задачам компании, а также применять активные действия, ориентированные на демонстрацию работникам их значимости и ценности¹¹.

Целью управления человеческими ресурсами также является содействие созданию в организации соответствующей атмосферы доверия и сотрудничества. Управление человеческими ресурсами оказывает помощь предприятию по уравниванию взаимных интересов и помогает адаптироваться к потребностям определенных групп, которые заинтересованы в работе компании. Это могут быть группы собственников, руководителей, сотрудников, поставщиков, заказчиков, государственных органов, общественные группировки и т. п.¹²

Еще одна цель УЧР — управление рабочей силой, но нужно не забывать и принять во внимание как групповые, так и персональные различия между потребностями сотрудников, их стилем деятельности и

¹¹ Крейнина М.Н. Указ. соч. – С.189.

¹² Шеер А.В. Указ. соч. – С.123.

устремлениями. Управление человеческими ресурсами должно гарантировать всем равные возможности, чтобы был применен этический подход, а именно: забота о людях, прозрачность и справедливость во взаимоотношениях.

Управлению человеческими ресурсами присущи следующие функции:

- подбор и прием сотрудников;
- адаптация;
- оценка сотрудников;
- обучение и рост сотрудников;
- планирование карьерного роста;
- стратегическое планирование;
- формирование системы вознаграждений и пособий;
- предоставление безопасности;
- анализ и планирование различных рабочих процессов предприятия;
- координирование трудовых отношений.

Основополагающая цель управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы в компании трудились такие работники, которые бы позволили ей результативно достигать всех поставленных целей. В настоящее время, когда сотрудники организации являются наиглавнейшим ресурсом, важной задачей начальников отделов по управлению человеческими ресурсами считается участие в разработке стратегии организации, отталкиваясь от положения человеческих ресурсов. Непосредственно от целей компании зависит наполнение задач УЧР. Также цели управления человеческими ресурсами сопоставимы с этапами жизненного цикла организации¹³.

Развитие и становление компании проходит несколько стадий, на каждой из которых ей приходится принимать решения по определенным задачам.

¹³ Крейнина М.Н. Указ. соч. –С.189.

Управление человеческими ресурсами может разрешать следующие задачи.

1. Формирование потребностей компании в сотрудниках и их подбор: разработка требований к рабочим местам сотрудников; анализ рынка труда; разработка штатного расписания; подбор соискателей; формирование внутренних и внешних источников персонала; привлечение соискателей на свободные должности.

2. Развитие сотрудников компании:

- мероприятия по адаптации сотрудников;
- формирование кадрового резерва компании;
- определение профессиональных полномочий;
- координирование профессиональной карьеры персонала;
- формирование корпоративных полномочий.

3. Оценка сотрудников: аттестация сотрудников; формирование требований к полномочиям работников; установление соответствия действительного уровня полномочий сотрудников требованиям работодателя.

4. Управление эффективностью работников: нормирование и анализ труда; формирование корпоративной культуры, которая активно способствует достижению поставленных целей компании; управление знаниями; формирование системы нематериальной и материальной мотивации; разработка основополагающих показателей эффективности для работников предприятия.

5. Организационный рост и развитие сотрудников: оптимизация организационной структуры; разработка проектов рабочих мест; оценка и анализ компании; разрешение конфликтов в организации¹⁴.

Подводя итог, можно сказать о том, что человеческим ресурсам отводится большое значение в бизнес – процессах. При этом, вне зависимости от направления деятельности организации. Есть необходимость

¹⁴ Шеер А.В. Указ. соч. – С.123.

постоянного повышения квалификации сотрудников организации. И это в первую очередь относится к деятельности сервисных организаций. Все это положительно отразится на деятельности всей компании в целом.

Соответственно, необходимо тщательно подходить к подбору персонала в сервисных организациях. Это объясняется и тем, что от уровня персонала находится в зависимости и финансовая составляющая, доходность организации.

1.3 Моделирование бизнес-процессов

Моделирование бизнес-процессов представляет собой метод, который направлен на ряд мероприятий, а именно:

- на улучшение качества выполняемой работы;
- на повышение эффективности работы.

Данный метод основывается на том, что описывается весь процесс с помощью его составных элементов. Помимо этого, посредством моделирования бизнес-процессов можно представить и описать логическую взаимосвязь различных элементов, которые включены в процесс. Описание происходит с начала до его полнейшего завершения в рамках конкретной организации.

С помощью моделирования бизнес – процессов представляется возможным провести анализ всей деятельности всей организации. Это достигается как раз за счет того, что модели можно составить по различным аспектам. Так, если организации крупная, то моделирование в ней осуществляется более подробно. Это объясняется тем, что в крупных предприятиях присутствует и значительное количество функциональных связей¹⁵.

Моделирование бизнес-процессов стало классической работой множества бизнес - аналитиков в рамках оптимизации бизнес-процессов и

¹⁵ Азоев Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы.- М.: 2016. – С.209.

стандартизации деятельности российских компаний. Существует множество нотаций, которые применяются в тех или иных случаях.

Модель бизнес-процесса – это основной составляющий элемент управления бизнес-процессами. Модель бизнес – процесса может быть представлена в различных формах: в текстовой, графической, информационной.

Моделирование позволяет обмениваться информацией об объекте моделирования без риска потерять или исказить информацию о его внутренних свойствах. Модель бизнес-процесса позволяет сконцентрироваться на целевой и значимой информации о взаимосвязях всех объектов процесса. За счет этого по модели процесса проще понять его ход чем по, например, его словесному описанию.

Как моделировать бизнес процесс зависит от целей моделирования:

1. Осуществление регламентации деятельности.

Графическая модель соответствует текстовой модели. Соответственно, ее весьма легко можно перевести в текстовый формат.

2. Управление рисками.

Внутри организации возникают различные операционные риски в ходе практической реализации бизнес-процессов. Все это позволяет составить специальную карту рисков.

3. Организационные изменения.

Есть необходимость знать все потребности в персоналы в каждом подразделении. Это позволит точно сформировать штат.

4. Функционально-стоимостной анализ.

За счет моделирования бизнес-процессов можно обозначить материальные, а также человеческие ресурсы. Это позволит распределить и установить доходы, затраты и т.д.

5. Автоматизация¹⁶.

¹⁶ Кондраков Н.П. Основы анализа финансовой отчетности. - М.: Главбух, 2017. –С.134.

Часть исследователей придерживаются позиции о том, что конечная цель бизнес – процессов выражается в том, что есть необходимость добиться улучшения всей работы. Соответственно, целями моделирования бизнес – процессов могут быть:

1. Осуществление описания процессов – с помощью моделирования можно взглянуть на бизнес-процессы с внешней стороны.

2. Нормирование процессов – так посредством моделирования создаются правила выполнения процессов, то есть то, каким образом должны быть выполнены указанные процессы. Если придерживаться установленных правил, то можно достигнуть желаемой цели.

3. Наличие взаимосвязи в самих процессах. Так, есть четкая связь между процессами и требованиями, которые необходимо выполнять на практике¹⁷.

В целях составления бизнес - требований сам по себе бизнес-процесс позволит установить всю последовательность действий при выполнении работы. Автоматизированные информационные системы класса workflow-management позволяют сразу внедрять изменения в потоке работ в информационную систему.

Стоит учитывать тот факт, что одна и та же модель может быть использована в различных целях. Помимо этого, есть вероятность использовать и на различных этапах выполнения.

Моделирование бизнес-процессов включает в себя несколько составных этапов, к которым необходимо отнести:

1. Идентификация.

Процесс идентификации бизнес-процессов является весьма важным. Здесь определяются цели.

2. Осуществление сбора данных.

С учетом информации относительно хода процесса, происходит выбор конкретных точек, а также выявляются ключевые показатели.

¹⁷ Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг - М.: Юрайт-Издат, 2015 – С.150.

3. Анализ данных¹⁸.

Вся собранная информация анализируется на предмет расхождения с фактами для создания бизнес-требований к процессу.

4. Внедрение улучшений.

Каждый новый бизнес-процесс проходит внедрение – это выражается в виде внесения соответствующих изменений в информационные системы, различные методологические документы. Помимо этого, происходит корректировка и всей системы отчетности.

5. Контроль внедрения.

Осуществляется анализ и контроль за внедрением бизнес-процесса. В ходе анализа составляются плановые и фактические показатели. Это может привести к тому, что потребуются какие-либо новые изменения в бизнес-процессе¹⁹.

Часть исследователей говорят о том, что моделирование бизнес – процессов подразумевает выполнение последовательных стадий. Можно выделить следующие стадии:

1. Выявление, установление бизнес-процессов, а также осуществление исходной модели – «как есть». В целях улучшения процесса необходимо понимать каким образом выстраивается работа указанного процесса. Соответственно, стоит установить границы процесса, собрать необходимый объем информации о процессе и т.д. Это позволит сформировать исходную модель. Однако она не всегда сможет адекватно отразить работу всего процесса в целом.

2. Пересмотр, анализ, а также уточнение исходной модели – на такой стадии устанавливаются возможные противоречия. Модель «как есть» формируется окончательно.

¹⁸ Азоев Г. Л., Челенков А.П. Указ. соч. – С.209.

¹⁹ Кузнецова Е. В. Финансовое управление компанией.- М.: Фонд «Правовая культура», 2016. – С.178.

3. Разработки модели «как должно быть» - после того, как будет проведен анализ существующей ситуации, будет определен процесс, который представляется наиболее желаемым. Такая модель будет включать возможные улучшения.

4. Тестирование и применение модели «как должно быть» - такая стадия выражается в том, что разработанная модель должна быть внедрена в деятельность организации. Помимо этого, модель проходит апробацию, а соответственно в нее могут быть внесены и некоторые изменения, с учетом практических особенностей.

5. Улучшение модели «как должно быть» - каждый из процессов постоянно изменяется, а также совершенствуется. Соответственно, все модели подлежат улучшениям. Все это положительно скажется на изменениях бизнес-процессов²⁰.

Модель процесса должна удовлетворять требованиям моделирования, что бы все пользователи модели (а это могут быть как сотрудники организации, так и информационные системы) однозначно интерпретировали всю информацию с модели. Для выполнения этих требований, кроме соблюдения нотации моделирования, необходимо соблюдение следующих принципов, оказывающих влияние на свойства модели:

1. Уровень декомпозиции.

Любую деятельность можно представить в виде укрепленной (это, допустим, может быть уровень макро-процессов в деятельности организации). Каждую модель возможно детализировать.

Например продажи можно декомпонировать на этапы привлечения клиента, продажи, отгрузки товара и сопровождения. А процесс сопровождения можно декомпонировать на процедуры обработки рекламаций и гарантийного обслуживания, что в свою очередь так же декомпозируется на уровень функций процедуры и операций функции.

²⁰ Лифиц И.М. Указ. соч. – С.150

Сам уровень детализации бизнес-процесса находится в зависимости от целей, которые возложены на процесс моделирования. Такой уровень определяется на этапе осуществления планирования бизнес-процессов²¹.

2. Предмет моделирования.

Сама по себе информация модели может отражать то, каким образом осуществляется взаимосвязь информации. Как потока действий, так и, например модель полномочий сотрудников или карту рисков организации.

3. Формализация.

Каждый из объектов должен быть однотипным. Все это должно быть отражено в бизнес-процессе. Помимо этого, типы элементов должны иметь идентичные текстовые и графические обозначения.

4. Непротиворечивость.

Вся информация, которая содержится в модели, должна передавать всю необходимую информацию относительно моделируемого объекта.

5. Необходимость и достаточность.

Каждый из элементов модели должны относиться к моделируемой сфере. Та информация, которая является лишней, не надо включать в модель. Помимо этого, необходимо осуществлять слежение за достаточной информацией²².

В зависимости от желаемой цели моделирования бизнес-процессов, для унификации собранной информации о процессе или получения новой, применяют следующие виды моделирования:

1. Функциональное моделирования.

Это необходимо для того, чтобы описывать работы, а также функции самого бизнес-процесса. В качестве основного элемента выступают функции, а также их основные взаимосвязи с иными объектами модели.

2. Имитационное моделирование.

²¹ Азоев Г. Л., Челенков А.П. Указ. соч. – С.209.

²² Азоев Г. Л., Челенков А.П. Указ. соч. – С.209.

Имитация внутреннего взаимодействия функций бизнес-процесса в зависимости от воздействий внешней среды. Применяется для того, чтобы:

- давать оценку всем доступным ресурсам процесса;
- анализировать ход производительности бизнес-процесса с учетом всех изменений, происходящих во внешней среде.

3. Объектное моделирование.

Объектом моделирования выступают материальные, нематериальные объекты, которые потребляются, изменяются, совершенствуются в ходе бизнес-процесса.

Какая-либо информационная характеристика бизнес-процесса может отражаться в различных моделях. В модели бизнес-процесса могут быть расположены и различные объекты.

Унификация правил моделирования бизнес-процессов приводит к использованию действующих правил и созданию новых стандартов моделирования. Если рассматривать с позиции практики, то выбор какого-либо моделирования находится в зависимости от:

- целей самого моделирования;
- от наличия должного уровня квалификации участников, принимающих участие в моделировании;
- потребителей результатов моделирования.

Существуют различные нотации, а также программные продукты, посредством которых можно визуально поддерживать бизнес-процессы. Остановимся на них более подробно:

1. Unified Modeling Language – является объективно-ориентированным методом моделирования, посредством которого представляется возможным моделировать как статические, так и динамические свойства объектов модели.

2. Integrated Definition for Function Modeling – представляет собой набор методов, которые направлены на описание основных целевых аспектов бизнес-процесса. Однако, если ранее такая нотация была весьма широко распространена, то сегодня она не находит должного применения.

3. Event-driven Modeling – представляет собой универсальную модель нотации, посредством которой можно представить поток работ, данных.

4. Business Process Model and Notation – это унифицированная нотация, с помощью которой происходит моделирование бизнес-процессов. Как правило, она подходит в большей степени для автоматизации потоков работ.

5. Task-driven Modeling -расширение событийной нотации для возможности анализа бизнес-процесса со стороны задач, подаваемых на его вход. Разработана специально для использования в сервисе имитационного моделирования bpsimulator.com.

6. Цветные сети - такой метод представляет модель процесса в виде графа, где вершинами являются действия процесса, а дугами события, за счет которых процесс переходит из одного состояния в другое.

7. Data Flow Diagram (диаграмма потока данных) – данная диаграмма применяется для того, чтобы отобразить передачу информации от одной операции процесса к другой. С помощью данного метода можно произвести разложение процесса на несколько логических уровней. Диаграмма потока данных позволяет показать каким образом информация входит и как выходит, где осуществляется хранение информации и т.д.²³

Все нотации моделирования бизнес-процессов, как правило, не совместимы друг с другом от слова совсем. Но для некоторых пар нотаций существуют специальные конвертеры. Как например, платформа Aris имеет возможность конвертации из EPC в BPMN, а платформа БП Симулятор позволяет импортировать и конвертирует пару BPMN в EPC. Даже при отсутствии специального программного обеспечения возможно проводить моделирование в любых графических средствах и редакторах²⁴.

Есть необходимость обозначить и основные принципы моделирования бизнес – процессов. Так, посредством данных принципов возможным

²³ Фэррис П., Бендл Н., Пфайфер Ф., Рейбштейн Д. Маркетинговые показатели. Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2016. – С.109.

²⁴ Кузнецова Е. В. Указ. соч. – С.178.

представляется усовершенствование всего бизнес – процесса с учетом специфики и направления деятельности организации. Соответственно, данным вопросам необходимо уделять повышенное внимание на практике.

Несомненно, моделирование основывается на принципах, базисных началах. К главным принципам моделирования бизнес-процессов необходимо отнести:

1. Принцип демократизации – каждый из процессов может выстраиваться таким образом, что будет соблюдаться определенная иерархия. Именно поэтому есть необходимость в детализации процесса на отдельные составные элементы²⁵.

2. Принцип сфокусированности – для того, чтобы разработать модели, необходимо отстраниться от параметров процесса, основной упор стоит сделать именно на базовые моменты²⁶.

3. Принцип документирования – каждый из входящих в бизнес-процесс элементов должен быть формальным, а также фиксироваться в самой модели.

4. Принцип непротиворечивости – необходимо, чтобы каждый их элементов, которые входят в бизнес-процесс, толковались однообразно. Соответственно, есть необходимость исключить какие-либо противоречия в этой части.

5. Принцип полноты и достаточности – в целях включения в бизнес-модель какой-либо элемент, необходимо дать оценку степени его влияния на весь процесс в целом. Если элемент не является существенным для процесса, то его включение в процесс не является необходимым, поскольку он может значительно усложнить сам процесс, а это негативно может отразиться на деятельности всей организации в целом²⁷.

Таким образом, подводя итог, можно сказать о том, что с помощью моделирования бизнес – процессов организации позволяет с одной стороны

²⁵ Кузнецова Е. В. Указ. соч. – С.178.

²⁶ Азоев Г. Л., Челенков А.П. Указ. соч. – С.209.

²⁷ Фэррис П., Бендл Н., Пфайфер Ф., Рейбштейн Д. Указ. соч. – С.109.

понять каким образом организация работает в целом, а с другой стороны позволяет установить каким образом происходит выстраивание взаимоотношений с внешними организациями.

За счет осуществления моделирования бизнес-процесса представляется возможным получить ответы на все стоящие вопросы, которые касаются вопросов усовершенствования деятельности организации по различным направлениям, что весьма важно. Помимо этого, руководитель, которые внедрил у себя такую методологию, будет иметь значительный объем информации, что будет положительно сказываться на процедуре совершенствования деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях развития рыночной экономики субъекты хозяйственной деятельности функционируют в условиях жесткой конкуренции. Именно поэтому есть необходимость ведения деятельности организации наиболее эффективно. Соответственно, есть необходимость уяснения всех бизнес – процессов. Стоит постоянно проводить мероприятия, которые направлены на повышение бизнес – процессов.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Сервисная деятельность – это сложный многогранный процесс, который заключается в осуществлении грамотного управления персоналом, а также ресурсами организации, соблюдений установленных требований в части стандартов обслуживания.

Сервисный бизнес только начинает развиваться в Российской Федерации. При этом, стоит учитывать тот факт, что в данном направлении заметна весьма прогрессивная динамика, что как раз и позволяет сформировать наиболее благоприятные условия для дальнейшего развития.

Стоит учитывать и тот факт, что все элементы сервисной системы должны находиться во взаимодействии друг другом.

Сервисная деятельность является сложным многогранным процессом, который обеспечивается грамотным управлением персоналом и ресурсами предприятия, соблюдением требований стандартов обслуживания, соответствием оказываемых услуг запросам потребителей.

2. Человеческим ресурсам отводится большое значение в бизнес – процессах. При этом, вне зависимости от направления деятельности организации.

3. С помощью моделирования бизнес – процессов организации позволяет с одной стороны понять каким образом организация работает в

целом, а с другой стороны позволяет установить каким образом происходит выстраивание взаимоотношений с внешними организациями.

С помощью моделирования бизнес – процессов можно получить ответы практически на все вопросы, которые касаются процесса совершенствования деятельности организации. Помимо этого, руководитель, которые внедрил у себя такую методологию, будет иметь значительный объем информации, что будет положительно сказываться на процедуре совершенствования деятельности организации.

4. В POOL&GYM одно из главных условий успешного функционирования является привлечение квалифицированного персонала. Набор квалифицированного персонала – основная проблема для клуба, поскольку ощущается нехватка квалифицированных тренеров. Чтобы устранить этот недостаток необходимо обучение или переобучение тренеров.

Стоит учитывать тот факт, что проблемы, существующие в POOL&GYM, характерны для большей части предприятий фитнес – индустрии.

5. В целях совершенствования бизнес – процессов в POOL&GYM есть необходимость проработать вопросы оптимизации групповых программ, площадей, раздевалок.

Мероприятия, направленные на территориальное расширение POOL&GYM, могут лежать в основе бизнес-процессов, поскольку это позволит привлечь новых потребителей, а соответственно и получить и определенную финансовую выгоду для организации. Именно поэтому есть необходимость развития указанного направления.

6. Бизнес – процессы в фитнес – клубе «POOL&GYM» нуждаются в совершенствовании, что как раз можно достигнуть за счет развития таких направлений, как «Услуги частным лицам», «Услуги корпоративным клиентам». Помимо этого, особое внимание необходимо уделить и маркетинговой политики, поскольку она является составной частью бизнес-процессов в фитнес – индустрии, ввиду большой конкуренции.

Необходимо учитывать тот факт, что процесс совершенствования бизнес-процессов должен носить последовательный характер, а также быть комплексным. Только в этом случае можно достигнуть высоких показателей и производительности.

7. Мероприятия, разработанная на базе фитнес – клуба, направлены на повышение эффективности бизнес-процессов. Помимо этого, в работе представлена и их экономическая безопасность. В ходе исследования было предложено реорганизовать основные бизнес – процессов, которые касаются оказания услуг частным лицам и корпоративным клиентам. Также предложены мероприятия по развитию такой составляющей бизнес – процессов в фитнес – клубе, как маркетинг.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию бизнес – процессов фитнес – клуба «POOL&GYM» являются успешными, что является основанием для их практического внедрения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ариничева, С. В. Стандарты и качество / С.В. Ариничева -М.: РИА, 2013. -272 с.
2. Азоев, Г. Л., Челенков, А.П. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челнаков - М.: 2016. – 345с.
3. Алескунин, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник для вузов / В.А. Алескунин - М.;2018 -564с.
4. Базаров, Т.Ю., Еремин, Б.Л. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин - М.: Академия, 2018. 37 с.
5. Боумэн К. А. Основы стратегического менеджмента / К.А. Боумэн - М.: Юнити, 2016.- 460 с.
6. Бьёрн, А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьерн -М.: Феникс, 2017. -223
7. Бухвалов, А. В. Катько, В. С. Современные трактовки стратегий реинжиниринга / А.В. Бухвалов, В.С. Катько // Российский журнал менеджмента- 2018 -№ 1 – С.45-48.
8. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский - М.: Экономист, 2016. -296 с.
9. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации / И.Б. Гурков -М.: ТЕИС, 201 -215с.
10. Захаров, С.В., Сербиновский, Б.Ю., Павленко, В.И. Маркетинг / С.В. Захаров, Б.Ю. Сербиновский, В.И. Павленко - Ростов н/Д: Феникс, 2017. - 361 с.
11. Елиферов, В. Г., Репин, В. В. Бизнес-процессы – регламентация и управление / В.Р. Елиферов, В.В. Репин - М.: КОПР, 2015. -319 с.
12. Ендовицкий, Д. А Интернет-маркетинг на 100 % / Д.А. Ендовицкий -СПб.: Питер, 2015. 102 с.
13. Ильина, А. И. Экономика организации: учебное пособие / А.И. Ильина -М.: Новое знание, 2015. -672 с.

14. Каменева, Н.Г., Поляков, В.А. Маркетинговые исследования / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков - М.: Вузовский учебник, 2015. - 439 с.
15. Каменева, Н.Г., Черкасова, И.И. Маркетинговые исследования / Н.Г. Каменева, И.И. Черкасова, И.И. -М.: КОПР, 2017.- 549 с.
16. Куликов, Л.М. Основы экономической теории / Л.М. Куликов - М.: Финансы и статистика, 2016.- 400 с.
17. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер - СПб.: Питер, 2017.- 464 с.
18. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2016.431с.
19. Крапивин, В. С. Пути выхода из кризиса и реализации антикризисного тренда / В.С. Крапивин // Экономические науки- 2016- № 4 – С.39-42.
20. Крюков, А.Ф. Управление маркетингом: учебное пособие / А.Ф. Крюков. -М.: КНОРУС, 2015. -368 с.
21. Караванова, Б.П. Разработка стратегии управления финансами организации: учебное пособие / Б.П. Караванова. -М.: Финансы и статистика, 2016. -128 с.
22. Катаев, А.В. Виртуальные бизнес-организации / А.В. Катаев -СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. -120 с.
23. Ковалев, В.В., Привалов, В.П. Анализ финансового состояния предприятия / В.В. Ковалев, В.П. Привалов. -М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. -698 с.
24. Ковалев, В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. -М.: Финансы и статистика, 2015.- 512 с.
25. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2016 - 797 с.
26. Кондраков, Н.П. Основы анализа финансовой отчетности / Н.П. Кондраков. - М.: Главбух, 2017. -478 с.

27. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.Н. Крейнина. - М.: Дело и сервис, 2017. -404 с.
28. Кузнецова, Е. В. Финансовое управление компанией / Е.В. Кузнецова - М.: Фонд «Правовая культура», 2016. - 561 с.
30. Логинова, Е. Ю., Швайко, И. Г. Маркетинг шпаргалки / Е.Ю. Логинова, И.Г. Швайко. - М.: ЛитРес, 2015. -40 с.
31. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц - М.: Юрайт-Издат, 2015 - 464 с.
32. Левинский, А., Жегулев, И. Почему мы платим за одежду и обувь втроедорога / А. Левинский, И. Жегулев.- М.: Forbes, 2017. - 120 с.
33. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников. - М.: Дело, 2017.- 520 с.
34. Лапыгин, Ю.Н., Лапыгин, Д.Ю., Лачина, Т.А. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачина. - М.: КНОРУС, 2015. - 288 с.
35. Межевов, А. Исследование потребителей и стабильность рынка / А. Межевов. - М.: Маркетинг, 2016. -93 с.
36. Медведев, П.М. Организация маркетинговой службы с нуля / п.м. Медведев. - СПб.: Питер, 2015.-224 с.
37. Наумова, С. Ю. Управление предприятием и анализ его деятельности / С.Ю. Наумова. - Саратов.: Издательство саратовского университета, 2017. -416 с.
38. Новиков, Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд / Д.А. Новиков. - М.: Издательство физико-математической литературы, 2018. - 184 с.
39. Неудачин, В.В. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. - М.: Вершина, 2016. -176 с.
40. Никольская, Э.В., Лозинская, В.Б. Финансовый анализ / Э.В. Никольская, В.Б. Лозинская. - М.: МГАП Мир книги, 2017. - 416 с.

41. Отова, М. А. Оценка бизнеса: учебник. / М.А. Отова. - М.: Финансы и статистика, 2016.- 512 с.
42. Офоничкина, А.И. Основы менеджмента / А.И. Офоничкина. - СПб.: Питер, 2017.- 528 с.
43. Парахина, В.И., Максименко, Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент / В.И. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. -М.: КНОРУС, 2016. - 496 с.
44. Панов, А.И., Коробейников, И.О., Панов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2016. - 303 с.
45. Сарматов, А. Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Сарматов - СПб.: Питер, 2015.- 496 с.
46. Синяева, И.М., Земляк, С.В., Синяев, В.В. Маркетинг в малом бизнесе: учебное пособие / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 287 с.
47. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика / Е.С. Стоянова.- М.: Финансы и статистика, 2017.- 51 с.
48. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2018. - 368 с.
49. Фэррис, П., Бендл, Н., Пфайфер, Ф., Рейбштейн, Д. Маркетинговые показатели. Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю / П. Фэррис, Н. Бендл, Ф. Пфайфер, Д. Рейбштейн. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2016. - 480 с.
50. Шеер, А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия / А.В. Шеер. - М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 258 с.
51. Борилкевич В.Е. Об идентификации понятия «фитнес» / В.Е. Борилкевич // Теория и практика физической культуры. 2003. №2. С. 45- 47.
52. Сухойван, Екатерина Документирование бизнес-процесса поиска и подбора персонала / Екатерина Сухойван. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 949 с.

53. Щербаков, В. В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике / В.В. Щербаков, А.В. Мерзляк, Е.О. Коскур-Оглы. - М.: Питер, 2016. - 464 с.
54. Автоматизация бизнес-процессов в логистике. Учебник. - М.: Питер, 2016. - 655 с
55. Репин, Владимир Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / Владимир Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 851 с
56. Рудакова О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов / О.С. Рудакова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 343 с
57. Громов, А.И. Анализ и моделирование бизнес-процессов PDF: учеб. пособие / А.И. Громов, В.Г. Чеботарев, Я.В. Горчаков, О.И. Бойко. – М., 2007. – 157 с
58. Солодухин, К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией / К.С. Солодухин. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с.
59. Коломыцева, Л.А. Принципы успешного ведения бизнеса логистических услуг / Л. А. Коломыцева // Интегрированная логистика. - 2010. - № 4. - С. 25-29.
60. Крачковский, А. П. Маркетинг и основы логистики : тексты лекций для студентов химико-технологических и инженерных специальностей / А. П. Крачковский, С. В. Шишло ; Белорусский государственный технологический университет. – Минск : БГТУ, 2012. – 148 с. : ил. – (Учебники БГТУ).
61. Нерушимов, Ю. М. Логистика и управление запасами / Ю.М. Нерушимов - М: Юрайт, 2016. - 222 с
62. Панасенко, Е. В. Логистика. Персонал, технологии, практика / Е.В. Панасенко. - М: Инфра-Инженерия, 2014. - 738 с.
63. Федоров, Л. С. Общий курс логистики / Л.С. Федоров, М.В. Кравченко. - М: КноРус, 2018. - 220 с
64. Рыжова, И. О. Логистика в торговле / И.О. Рыжова, А.М. Турков. - М: Академия, 2016. - 687 с

65. Ивченко, Б.П. Управление в экономических и социальных системах / Б.П. Ивченко, М.Е. Табухов, Л.А. Мартыщенко. - М.: Нордмед - Издат, 2015. - 248 с
66. Якобсон, А.Я. Маркетинг: общий курс / ред. Н.Я. Колюжнова, А.Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2015. - 476 с.
67. Мескон Основы Менеджмента / Мескон и др. - М.: Дело, 2012. - 704 с.
68. Кабаков, В.С. Менеджмент: проблемы - программа - решение / В.С. Кабаков, Ю.М. Порховник, И.П. Зубов. - М.: Лениздат, 2011. - 112 с.
69. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.
70. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента



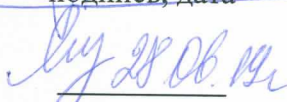
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина
« ____ » _____ 2019г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Система координации бизнес-процессов в сервисной компании
«Pool&Gym»

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

Научный руководитель	 подпись, дата	К. Э. Н., доцент	<u>П.С. Зеленский</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата		<u>Г.С. Мурзина</u> инициалы, фамилия
Рецензент	 подпись, дата	Д. Э. Н., профессор	<u>Л.А. Якимова</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2019